

تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT

محمد عمران

باحث دكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة الجزائر 3

أحمد شاطرباش

أستاذ محاضر (أ) بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة الجزائر 3

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تناول التحليل البيئي وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة (SWOT) وأهمية استعماله في الجامعة، بهدف رصد التغيرات الداخلية والخارجية التي تتعلق بمحيطها، وكيف يمكن من خلال دراسة بيئة الجامعة، ومعرفة وضعها الإستراتيجي المتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ورصد التهديدات والفرص الخارجية، أن يساعد في وضع إستراتيجية تناسب وضعها الحالي، من خلال اختيار البديل الأفضل، الذي يتطابق وموقف الجامعة اتجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية، المرتبطة ببيئتها الخارجية المتغيرة باستمرار.

الكلمات الدالة:

الجامعة، بيئة الجامعة، التحليل البيئي، التحليل الرباعي SWOT .

Résumé:

Cette contribution a pour objet l'analyse environnementale selon la méthode d'analyse quadratique de la matrice SWOT et de l'importance de son utilisation dans l'université en vue de d'observer les changements internes et externes liés à son environnement et sa position stratégique pour identifier ses forces et ses faiblesses internes, surveiller

les menaces et saisir les opportunités externes. Cette contribution ambitionne aussi d'aider à l'élaboration d'une stratégie adaptée à la situation actuelle de l'université en orientant vers le choix de meilleures alternatives qui correspondent à la position de l'université par rapport à ses objectifs, à ses concurrents et à ses aspirations futures ; le tout lié à son environnement externe en constante évolution.

Mots Clefs:

université, analyse environnementale, environnement universitaire, analyse quadriparti SWOT.

Summray:

This study aims to environmental analysis according to the quadratic analysis of the matrix SWOT and the importance of its use in the university, to monitor the internal and external changes that relate to their environment, and how it can through the study of the university environment, and knowledge its strategic situation; identifying strengths and internal weaknesses and monitor external threats and opportunities; help her to put a strategy fit its current situation, through the best alternative which corresponds to the position of the university and the direction of its competitors and future aspirations, linked to its external environment constantly changing.

Key Words:

university, environmental analysis, university environment, quadratic analysis SWOT.

مقدمة:

تشهد بيئة الجامعة حديثا العديد من التطورات المستمرة، التي يصعب على الإدارة الجامعية، أو على الباحثين فيها مراقبة هذه التطورات، أو قياسها، أو حتى التنبؤ بها بدون وجود أدوات واضحة تستعمل التحليل البيئي لرصد التغيرات المحيطة بها. وفي هذا المضمار، أوجد البحث العلمي بعضا من النماذج الناجحة المستعملة في عملية التحليل البيئي، تساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالجامعة، وهي تلك الأهداف التي تتعلق بعملية التعليم والبحث العلمي أساسا. ومن بين هذه الأدوات، يوجد ما يعرف بالتحليل الرباعي وهو ما يقابل الحروف الأربعة لكلمة SWOT بالانجليزية، وهي اختصار لكلمات أربع: القوة Strength، والضعف Weakness، والفرص Opportunities، والتهديدات Threats، هذه الكلمات في الواقع تقابل المكونات الموجودة ضمن مجموعة العناصر البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر سلبا أو إيجابا - على الجامعة.

وأمام هذه المتطلبات والتغيرات الحاصلة في بيئة الجامعة بصفة خاصة، مقارنة بالمنظمات الأخرى، والتطورات البيئية الخارجية المحيطة بها سواء على مستويات البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، وحتى الدولية المرتبطة بعولمة التعليم الجامعي وخصخصته، حيث أصبح هذا النوع من الجامعات يشكل نقطة تهديد تمس الجامعة الجزائرية في ظل التنافس العالمي الذي ظهر في مجال التعليم العالي.

لذلك سوف نخصص هذه الورقة البحثية لدراسة أهمية التحليل البيئي للجامعة، وكيف يتم استعماله، والاستفادة منه بطريقة علمية تعود بالفائدة على الجامعة من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تميزها، ومعرفة أهم الفرص والتهديدات التي قد تأتيها من البيئة الخارجية.

وتبرز أهمية هذه الورقة البحثية بأنها تسلط الضوء على البيئة الخاصة بالجامعة، وكيف يتم التعرف عليها بغية دراستها وتحليلها وفق منهج (SWOT)، باعتبار أنه لا توجد دراسات كثيرة تطرقت إلى هذا النوع من البحوث، مقارنة بدراسات التحليل الاستراتيجي البيئي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية.

أما الأهداف المرجو الوصول إليها من هذه الدراسة، فتتمثل في إعطاء توضيح عن أهمية استعمال مؤسسات التعليم العالي والجامعة للتحليل البيئي الاستراتيجي وفق منهج (SWOT) مع التركيز على ضرورة تعلم استعمال هذا المنهج كأداة تحليل نوعية تستطيع من خلالها الجامعة بناء إستراتيجية جديدة تحقق من خلالها الأهداف المسطرة، والمتمثلة في الوصول إلى جامعة متميزة تسعى إلى التأقلم مع محيطها وتحقيق رضا أصحاب المصالح.

إشكالية البحث:

إن التطورات والتغيرات المستمرة التي تحدث في الجامعة ومحيطها يتطلب منا معرفة أهم الأدوات والآليات التي يجب استعمالها من أجل رصد هذه التغيرات، والاستفادة منها بما يخدم مؤسسات التعليم العالي، ومن هذا المنطلق وللتوضيح أكثر نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للجامعة أن تتأقلم مع بيئتها من خلال التحليل البيئي الرباعي بما يحقق أهدافها؟

وللإجابة على الإشكالية تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة محاور هي:

1. مفهوم بيئة الجامعة
2. أهمية دراسة البيئة الجامعية وتحليلها
3. تحليل الموقف الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية

المحور الأول: مفهوم بيئة الجامعة:

لقد لقي مصطلح بيئة المنظمة بصفة عامة وبيئة الجامعة بصفة خاصة اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين، ووضعت لهما عدة تعريفات سنتناولها في هذا المحور، الذي سنتطرق فيه أيضا إلى أهمية دراسة البيئة الجامعية وتحليلها وأهم مسوغاتها.

أولا: مفهوم بيئة الجامعة:

هناك العديد من المحاولات التي تتناول بيئة المنظمة ومن أجل الإحاطة بها لابد من ذكر مجموعة التعاريف التالية¹:

• تعريف بيئة المنظمة

تعرف البيئة بأنها مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية، التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، ويعبر عن قوى وعوامل تحيط بها، وذات التأثير اليقيني أو المحتمل. ويشير "ب فيلهو" (p filho) أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين مثل الهيئات، والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلية من عمال ومدراء وغيرهم .

في حين يعرفها "إمري ، تريست" (emery-trist) على أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

كما يقصد ببيئة المنظمة، الوسط الذي تمارس فيه نشاطها اليومي، حيث يتكون من وحدات منفصلة، ولكنها متداخلة تتفاوت درجة وعمق العلاقة مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها .

¹ - يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، الجزائر ، دار هومة ، ط2، 2010، ص 50-51.

كما تعرف البيئة على أنها "جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة، والتي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، والتي تمكن للمؤسسة السيطرة على جزء منها، والمتعلقة بالعناصر والمتغيرات الداخلية، كما تتمثل في عناصر أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة، والتي يمكن لها أن تتحكم فيها مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة"¹.

• تعريف بيئة الجامعة

وتعد بيئة الجامعة من العوامل الهامة التي تحدد أهدافها، وتواجه المؤسسات اليوم بوجه عام والجامعة بوجه خاص، بيئة على درجة عالية من التعقيدات والتغيرات المتلاحقة، والتي تتمثل في عناصر كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للجامعة².

أما بالنسبة للبيئة الجامعية فتعرف بأنها كل ما يكتنف إنسان الجامعة من عوامل ومؤثرات تؤثر سلبا أم إيجابا على النشاط الذي يقوم به فيها، وهو المناخ العام الذي يؤدي فيه المتعلمون والباحثون في الجامعة أنشطتهم³.

ثانيا: ابعاد بيئة المنضمة : للبيئة أربعة ابعاد أو جوانب كبرى هي:

1- البعد السياسي: يحتوي البعد السياسي على كل المتغيرات التي لها علاقة بالمجال السياسي كقوانين الدولة والاستقرار السياسي في البلد، والاتجاه السياسي، ودرجة وجدية ورقابة الدولة على النشاط المؤسسة، وحتى في قدرتها أو عدم قدرتها على مزاوله نشاطها، ولهذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بتشخيص البيئة الخارجية⁴.

2- البعد الاقتصادي: ويشمل مختلف العمليات والأنشطة الخارجية، المساعدة على عملية الإنتاج والاستغلال من موارد طبيعية وتوفر المعلومات الاقتصادية من اجل إتمام العملية الاقتصادية و لعل أهم هذه العناصر كما يلي:

- الإطار العام للاقتصاد (اقتصاد موجه أو اقتصاد حر) السياسات المالية والنقدية

¹ - رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: دار الأمة، 2013، ص53.

² - طارق أبو العطا الألفي، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية: تحديات وطموحات، ص260.

³ عمر أحمد سعيد، أساسيات البيئة الجامعية الصالحة، مجلة جامعة إفريقيا العالمية، جوان، 2011، ص4.

⁴ - منير نوري، السياسات الاقتصادية في ظل العولمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص40.

- الإنفاق الحكومي الأسواق المالية ومدى مرونتها، مرونة النظام البنكي، الاستقرار الاقتصادي التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار سعر الصرف الخ¹.

3- **البعد الثقافي والاجتماعي:** إن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بلد ما، هي التي تحدد سلوكيات أفراد وجماعات ذلك البلد ولذلك على المؤسسة معرفة بعض المؤشرات الاجتماعية والثقافية في البلد الذي تنشط فيه من أجل استغلال أيضا الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة وتتمثل هذه المؤشرات في، "مستوى ثقافة الأفراد، عدد المواليد، أهمية الصحة والنظافة للأفراد، الولاء للوطن، طرق قضاء وقت الفراغ، عدد المنتمي إلى الديانات المختلفة، القيم الدينية السائدة عادات الشراء و التسوق، هيكل السكان (السن والجنس) أهمية الجودة والدقة².

4- **البعد التكنولوجي:** ويشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية أو ملموسة أو غير مادية والاختراعات الجديدة وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية على سبيل المثال، ظهور منتجات خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام، واستخدامات هذه المواد، اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة سلع حالية³.

¹- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عين مليلة الجزائر: دار هومة، 2012، ص91.

²- مسعداوي، مرجع سابق، ص58.

³- حروش ، مرجع سابق، ص54.

المحور الثاني: أهمية دراسة البيئة الجامعية وتحليلها:

باعتبار أن الجامعة تقع في وسط مفتوح على بيئة متغيرة مكونة ومركبة من بيئة داخلية وبيئة خارجية أصبح من اللازم على هذه الأخيرة دراسة هذه البيئة بكل جوانبها:

أولا - أهمية دراسة البيئة الخارجية للجامعة وتحليلها :

تعتبر الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبيا في الدراسات الإدارية رغم أثارها العميقة على نشاطات الإدارة منذ زمان بعيد.

إن تطور المجتمعات وتعقد حاجاتها وخدماتها من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها حيث تساعد دراسة و تقسيم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط¹.

ويتوقف النجاح إلى حد كبير على مدى دراستها لمتغيرات العناصر البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العناصر ودرجة تأثير كل منها ويمكن توضيح أهمية دراسة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة بالنقاط الآتية²:

1- الأهداف التي يجب تحقيقها: دراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على صياغة الأهداف

أو تعديلها سواء كان الأمر يتعلق بالأهداف العامة أو الأهداف الفرعية لمختلف الإدارات حسب نتائج تلك الدراسات؛

2- الموارد المتاحة : تسهم دراسة العناصر البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد-

قوى عاملة - رأس مال - تكنولوجيا- أجهزة ومعدات مختبرية حديثة) وكيفية الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق للمؤسسة مزايا عديدة؛

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور ،الإدارة الإستراتيجية (إدارة حديثة في عالم متغير)، الأردن : دار المسيرة 2004 ص، ص، 149- 150 .

² - حسن الجبوري ،التخطيط الاستراتيجي في التعليم (تخطيط معاصر في عالم متجدد)، لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2010، ص، 191.

3- مجالات العمل المتاحة أمام المؤسسة: تساعد الدراسات البيئية في تحديد نطاق ومجال

احتياجات سوق العمل المعاصر ومتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقيود

المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة؛

4- الأنماط السائدة للقيم والتقاليد الاجتماعية والسلوك : تساعد دراسات البيئة في تحديد

سمات المجتمع التي تتعامل معه المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة

وأيهما يحظى بالأولوية كما تسهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك للأفراد و مستوى

نضجهم ووعيهم اتجاه أهمية وجدوى المؤسسات التعليمية لخدمة الفرد والمجتمع وتطوره؛

5- إن أي مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو حجمها فهي بمثابة منظومة مفتوحة في

البيئة التي تعمل بها ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما؛

6- إن نمو أي مؤسسة ونجاحها يتحدد بمدى قدرتها على التأثير والتفاعل والتكيف مع البيئة

الخارجية التي تعمل فيها؛

7- إن أي مؤسسة تواجه العديد من الفرص والعديد من الضغوط والتهديدات التي تؤثر في

سلوك المؤسسة وتؤثر أيضا على قدرتها وكفاءتها الذاتية في ممارسة التهديدات التي تعني

القيود المفروضة عليها والمخاطر التي تواجه أعمالها وتحقيق أهدافها؛

8- كانت أهداف المؤسسات بعد تحديدها وصياغتها سوف تؤثر في أسلوب أداء الأنشطة

داخل المؤسسة فان هذه الأهداف يفترض أن تكون هي الموجهة.

ثانيا - أهمية دراسة البيئة الداخلية للجامعة وتحليلها:

إن نجاح أية خطة لا بد أن تقوم على مجموعة من الاعتبارات منها دراسة المنظمة

لإمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي جاءت بها الخطة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال

قيام المنظمة بدراسة واقعها الداخلي بشكل تفصيلي، وتحديد مناطق القوة والضعف فيه ودرجة أداء

أجهزتها المختلفة والتعرف على محددات التي تقيد انطلاقها وتوسعها وتطور فعاليتها حيث تتمثل

أهميتها في ما يلي ¹:

1- التعرف على قدرات المنظمة المادية والبشرية ومستوى أدائها؛

¹ - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، (عرض نظري و تطبيقي)، الأردن: دار المناهج، 2009، ص، 171.

2 - تحديد نقاط القوة لدى المنظمة وسبل توظيفها في تطور المنظمة؛

3-الوقوف على موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط

العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المنظمات،

4- تحديد نقاط الضعف في المنظمة الأمر الذي يكفل للمنظمة وضع الإجراءات اللازمة لتجنبها

أو تحديها أو إيجاد حلول لها؛

5-عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف بما يعطي للمنظمة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية

فتبنى عليها تقديرات واقعية.

ثالثاً- مسوغات التحليل الاستراتيجي البيئي :

إن الغرض من التحليل البيئي هو دراسة عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتشخيص هذه

العناصر وتحديد أي معرفتها على حقيقتها، وليس الحكم عليها بالتقييم على أنها ايجابية أو

سلبية فالدراسة والتحليل للبيئة تكون من أجل التشخيص وما إذا كانت فرصاً أو قيوداً وتهديدات

ومن المفيد في هذا المجال الإشارة إلى ما يلي¹:

- إذا كانت البيئة الداخلية فيها العديد من المجالات القوة، ليس معنى هذا إن المؤسسة لديها

قدرات وإمكانيات ذاتية مرتفعة للاستفادة من الفرص والتعامل العلمي مع القيود أو التهديدات؛

- إذا كان في البيئة الداخلية العديد من مجالات الضعف فليس معنى هذا أن المؤسسة تفتقر إلى

القدرات والإمكانات الذاتية للاستفادة من الفرص والتعامل مع القيود والتهديدات؛

- إذا كانت البيئة الخارجية مليئة بالفرص فليس معنى هذا قوة احتمال نجاح المؤسسة وتطورها.

إن دراسة البيئة التي تعيشها المؤسسة التعليمية وتحليلها في الماضي والحاضر بتفاصيلها

المختلفة من أهم وابرز المراحل في بناء خطتها الإستراتيجية، لأن هذا التحليل ما هو إلا وسيلة

لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المؤسسة والظروف التي تعمل فيها، وكشف القضايا الرئيسية

لنشاطاتها، كما أن تحليل بيئة المؤسسة التي تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة تحكمها

- الجبوري، مرجع سابق، ص، 150- 151. ¹

سياسات مالية وبرامج أكاديمية ومناهج تعليمية وبنية تنظيمية وأساليب إدارية ونظم ومعلومات واتصالات، يجعل المؤسسة قادرة على تشخيص مجالات القوة من الضعف من خلال أساليب وآليات عملها ونشاطها وبذلك تستطيع استثمار الأفضل في عملها القادم واستبعاد الأساليب والآليات التقليدية التي لم تعد تتناسب مع التطور والتوجهات المستقبلية.¹

بما أن البيئة مفهوم شامل وواسع فإن معظم الدراسات والبحوث تشير إلى تقسيمها إلى بيئة داخلية للمؤسسة وبيئة خارجية محيطة بها وإن التفاعل بينهما يجب أن يكون مستثمرا في مختلف الظروف والمواقف لأنه يجدد قدرة المؤسسة على النجاح والتطور وسيتم وفي هذا الجزء دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها بشكل مفصل نظرا لأهميتها الكبيرة لأنهما يشكلان القاعدة الأساسية والعمود الفقري لمكونات التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد عليهما في مراحلها.²

- نفس المرجع الآنف الذكر، ص 151.¹

- نفس المرجع الآنف الذكر، 151-152.²

المحور الثالث: تحليل الموقف الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية:

توجد عدة أساليب لتحليل الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من أبرزها مصفوفة (SWOT) التي لاقت اهتماما من قبل الكثير من الكتاب والباحثين، حيث سنقسم هذا المحور إلى مجالين ، يتعلق المجال الأول بالأسس التي يعتمد عليها تحليل المصفوفة والمجال الثاني يتناول التحليل الرباعي للمصفوفة

أولاً: الأسس التي يعتمد عليها تحليل المصفوفة (swot):

"The Bases which on analysis of SWOT matrix"

إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة سوف يؤدي إلى توفير معلومات عن مجالات القوة والضعف لديها ويؤدي إلى كشف وتحديد كل الأنشطة القوية والأنشطة الضعيفة في الأداء الداخلي للمؤسسة، ستؤدي دراسة وتحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو البيئة المهمة التي توفر المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة المحيطة في المؤسسة، ويؤدي إلى كشف كل المتغيرات والعناصر في البيئة الخارجية التي توفر فرصا جيدة للمؤسسة وتهديدا محتمل لها¹.

انطلاقا من أن الإدارة الإستراتيجية تعين إدارة الجامعة على تطوير مدخلاتها وعملياتها استجابة للظروف المحيطة بها، سواء كانت ظروف داخلية أو خارجية لذلك كان من الضروري التعرف على هذه الظروف بشيء من التفصيل².

1 . التعرف على مجالات القوة والضعف (strengths and weaknesses)

تمثل نتائج تحليل العناصر الداخلية أو ما تعرف (مكونات الأداء الداخلي للمؤسسة) التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة، فإذا كانت النتائج جيدة فان ذلك يدل على القوة الداخلية، أما إذا كانت النتائج غير جيدة فإنها تعني وجود ضعف داخلي في الأنشطة المؤسسة³.

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 217.

² - طارق أبو العطا الألفي ، نفس المرجع، ص 334

³ -حسين الجبوري، نفس المرجع، ص218

و تتمثل مجالات القوة و الضعف الداخلي في المؤسسة في ما يلي :

أ- مجالات القوة في المؤسسة التعليمية :

هي أنشطة فعالة ومنظمة تمثل أفكار متجددة وقدرات جديدة وأداء متميزا يساهم في انجاز متطلبات العمل بكفاءة عالية، تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق قدرة عالية للمنافسة وقد يكون ذلك مؤشرا لقوة الإمكانيات والموارد الداخلية للمؤسسة التعليمية، المتمثلة في الموارد المالية والبيئة التنظيمية المتطورة ونظم معلومات حديثة وكفاءات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والتقنيين وتجديد مناهج التعليمية وتطوير البرامج الأكاديمية وتحسين طرق وأساليب التدريس المعاصرة وإجراء البحوث العلمية التطبيقية وتوثيق علاقة المؤسسات التعليمية بالمجتمع¹.

وعرف شاربلين sharplin: القوة بأنها صفات ومؤهلات متميزة تملكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وبصورة غامضة المنافسة والتي تعطيها ميزة عليهم.

وتتمثل عناصر القوة في مؤسسات التعليم بكفاءة الموارد البشرية والمالية والتقنية وقدرة عالية للتنافس وامتلاك المؤسسة سمعة قوية وتكنولوجية جيدة ومجهودات فعلية للجودة الشاملة وتوافر طاقات ماهرة ومبدعة من أعضاء هيئة التدريس والخبراء والمستشارين والموظفين في كل التخصصات العلمية والإنسانية، وتستطيع تقديم الكثير من الجهود المثمرة منها الإدارية والعلمية والتربوية لخدمة المؤسسة وتطورها نحو الأفضل لو استطاعت الإدارة العليا في المؤسسة ممارسة أساليب حضارية في التعامل الإنساني والديمقراطي والتربوي مع الجميع، ابتداء من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة وأولياء أمورهم، وتعاونت معهم وفق مبادئ الإدارة الديمقراطية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات².

ب- مجالات الضعف الداخلي في المؤسسة التعليمية :

هي أنشطة غير فعالة وغير منظمة تمثل أفكار تقليدية نمطية وقدرات متدنية وأداء منخفضا وضعفا في المهارات، له تأثير سلبي على مسيرة العمل الإداري والمهني في المؤسسة وتعرثرها، بحيث تصبح غير قادرة على انجاز متطلبات العمل في الكفاءة المطلوبة، ولا تستطيع منافسة

¹- نفس المرجع السابق الذكر، ص 218

²- نفس المرجع الآنف الذكر، ص، 218- 219.

المؤسسات التعليمية الأخرى سواء الأجنبية أم الأهلية، و قد يكون هذا مؤشر لفقر وضعف الإمكانيات والموارد الداخلية للمؤسسة التعليمية، وخاصة في المجالات الإدارية والتنظيمية والمالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والتعليمية والبحثية، وأشار (الزعيبي 2005) إلى أن مجالات الضعف تعد الجانب السلبي في عناصر البيئة الداخلية ويجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها من خلال توجه مجالات القوة التي تتوفر في أنشطتها الفعالة ضد مجالات ضعفها¹.

تشير مجالات الضعف إلى غياب الرؤية المشتركة للمؤسسات التعليمية الحاجة لمراجعة التشريعات و الأنظمة المتعلقة بالتعليم، تعد جهات الإشراف على المؤسسات التعليمية من ندرة البحوث المؤسسية التي تعالج المشكلات الداخلية للمؤسسات التعليمية ضعف التنسيق والاتصال وتنشيط الجهود بين الجهات الإشرافية، قلة الاستفادة من التكنولوجيا في المجالات التعليمية وإدارة المؤسسات التعليمية، القصور في نظام المعلومات ودقتها وانسيابها بين المؤسسات².

2 . التعرف على الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمؤسسة (opportunities and threats)

تمثل نتائج تحليل متغيرات العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة ايجابية وسلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمؤسسة السعي نحو استثمارها بشكل جيد، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر وتهديدات يجب على المؤسسة تجنبها أو تضخيم أثارها على المؤسسة، وعرف (robinson and peace 1994) الفرص بأنها ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المؤسسة، وقد عرف التهديدات أيضا بأنه ظرف رئيسي غير ملائم موجود في بيئة المؤسسة³. حيث سنشير في هذا الصدد إلى أننا سنركز على معنى مجالات الفرص والتهديدات الخارجية في المؤسسة لإعطاء صورة محددة عنهما كما يلي:

¹- نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة

²- سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر العولمة: التحديات و التغيرات و آفاق المستقبل، الأردن، دار الشروق 2008، ص، 276

³ - الجبوري، مرجع سابق، ص، 220-221.

أ- الفرص الخارجية للمؤسسة التعليمية:

إن المؤسسة التي تتوفر فيها فرص عديدة ولا تعمل على استثمارها فإنها توقع نفسها في غطاء له تأثيرات سلبية على تطور المؤسسة، لأن الفرص لا تستمر لفترة طويلة وربما لا تتكرر بحكم الارتباط بعوامل المكان والزمان وأثار (Thompson and Strickland 1996) إلا أن المؤسسات الناجحة لا تنتظر الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من أن تعمل جاهدة وبقدرة استثنائية للبحث عن الفرص البيئية الجيدة، والقيام باستثمارها بشكل أفضل وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها¹.

ويمكن تصور الفرص الخارجية بأنها تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة، وفي فترة زمنية معينة وتتمكن المؤسسة من استثمار تلك الفرص في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إن المؤسسة التعليمية التي تستجيب للفرص تشعر بوجودها ولابد من أن تسال نفسها ما يلي²:

- هل الفرص تتعارض مع رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية؟

- هل الفرص تلبى المستلزمات المالية للمنظمة ؟

- هل الفرص تتلاءم مع متوافر من كفاءات الموارد البشرية ؟

- هل هناك فرص جذابة في سوق العمل؟

- التهديدات (المخاطر) الخارجية للمؤسسة التعليمية؟

وتتمثل هذه الفرص في تقديم خدمات احترافية متخصصة للصناعات ومديري الشركات، فرص كبيرة في السوق، فرص الحصول على الدعم المحلي، فرص التكامل مع الكليات غير التابعة للجامعة لتقديم درجات علمية مكملية، إمكانية أن تصبح الجامعة هي المركز الرئيسي من حيث التميز في تقديم تخصصات جديدة³.

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر، ص، 221.

² - نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

³ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الجامعات والمؤسسات التعليم العالي: إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، ص81-

ب - التهديدات (المخاطر) الخارجية للمؤسسة التعليمية:

التهديدات تعني تلك المعوقات أو الأحداث المحتملة التي تنشأ من جراء تغيرات غير متوقعة في عناصر البيئة الخارجية، وهذه التغيرات لها آثار سلبية وعكسية على أهداف المؤسسة، كما تمثل التهديدات عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة من الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية المرسومة، ولا يمكن اعتبار التهديدات ثابتة بل مختلفة نسبيا من مؤسسة إلى أخرى¹.

حيث تتمثل هذه التهديدات في نظم التنسيق وتوزيع الطلاب عن طريق وزارة التعليم العالي، تناقص المساحات الأرضية التي يمكن استخدامها للنمو ، تزايد حالة عدم الرضا لدى الطلاب نتيجة مستويات البطالة المرتبطة بعد التخرج، عدم التحديد الواضح للمسؤوليات ونقاط المحاسبة، صعوبة وتعقيد أنظمة التوظيف للكوادر المتميزة للارتقاء بمستوى الأداء بالجامعة، الجودة الإدارية والنظم الحالية لاختيار قيادات الجامعة².

كما يوجد تهديدات أخرى من بينها تدني مستوى المخرجات التعليمية (المنتج التعليمي) ، تزايد التلوث البيئي في المجتمع، عدم استقرار القوانين، منافسة المؤسسات التعليمية الأهلية للمؤسسات التعليمية الرسمية، التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات³.

ثانيا: - التحليل الرباعي لمصفوفة : (Quadri Analysis for SWOT Matrix)

إن التحليل الرباعي لتلك المصفوفة يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا لتحديد خيارات المؤسسة من نتائج التحليل الاستراتيجي لمصفوفة (SWOT)، وتتألف هذه المصفوفة من مختصر الكلمات الأربعة الأساسية حيث يشير الحرف (S) إلى مجالات القوة في المؤسسة (Strength) ويشير الحرف (W) إلى مجالات الضعف (Weaknesses) أما الحرف الثالث (O) يشير إلى الفرص (Opportunities) والحرف الرابع (T) يشير إلى التهديدات (Threats)⁴.

¹ - الجبوري، مرجع سابق، ص 221.

² - جاد الرب، مرجع سابق ذكر ، ص 82.

³ - الجبوري، مرجع سابق، ص 198.

⁴ - نفس المرجع الأنف الذكر، ص 222.

قد وصف (David :1998) التحليل الرباعي لمصفوفة (SWOT) بأنه أداة تخطيطية للنجاح في تعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتقن ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال مجالات القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية¹.

وتتأثر الجامعة وتؤثر في المجتمع شأنها شأن أي مؤسسة عريقة، فإدارة الجامعة وكافة العاملين فيها، وطلابها ما هم إلا إنتاج لهذا المجتمع بظروفه وتركيبته ومشكلاته، وبالتالي فإن أوضاع المجتمع تنعكس على الجامعة، ولا شك إن كل مؤسسات المجتمع تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولكن بدرجات متفاوتة².

ومن خلال نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، وبمع التوصل إلى معرفة (مجالات القوة والضعف) فيها، وفي ضوء نتائج تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة يتم التوصل إلى تشخيص (الفرص والتهديدات المحتملة) فيها، إن تحليل تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) خطوة مهمة جدا للانتقال لمرحلة البدائل والخيارات الإستراتيجية حول موقف المؤسسات، وهذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة، ويقوم على افتراض أساسي وهو إن الإستراتيجية الفعالة هي التي تتجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة (مجالات القوة والضعف) وبين الموقف وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، تستخدم مصفوفة (SWOT) لدمج العناصر الإستراتيجية الداخلية التي سبق تحديدها خلال التحليل البيئي الداخلي مع العناصر الإستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها خلال مرحلة التحليل البيئي الخارجي³.

لذا تعد عملية تحليل الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة أحد الأركان الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وإحدى الخصائص المميزة لها، عن غيرها من الأنماط الإدارية الأخرى، حيث تهدف للتوصل للبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الجامعية

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

² . أبو العطا الألفي، مرجع سابق، ص 335 .

³ - الجبوري ، مرجع السابق، ص 223.

للاختيار بما يحقق أهدافها في ضوء نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها، والتحديات التي تعمل على تقويتها، والفرص التي تعمل على استغلالها، والتحديات التي تعمل على مواجهتها والحذر منها¹.

ويمكن أن يستدل من التحليل الرباعي إلى تصورات مفيدة تساهم في التحديد عدد من الإستراتيجيات المناسبة للتوجه إلى تحديد عدد من البدائل واختيار أفضلها بما يتناسب مع المواقف والظروف الحالية والمستقبلية³.

ويجب متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء الجامعة، والتي تشمل الخصائص والقدرات والإمكانات الداخلية للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من جوانب القوة والتخلص من جوانب الضعف²⁴.

ومن أبرز فوائد استخدام تحليل مصفوفة (SWOT) هو إتاحة الفرصة للإدارة العليا والإدارات الأخرى وفريق التخطيط الاستراتيجي لتوليد عدد من البدائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة على مستوى المؤسسة ككل، ومن الممكن أن تستخدم أيضا لتوليد البدائل الإستراتيجية على المستويات الإدارية الأدنى بنفس مستوى الكفاءة³.

فالتحليل الإستراتيجي الموقفي يساعد الإدارة على دمج مجالات القوة والضعف في الأداء الداخلي للجامعة مع الفرص والتهديدات الخارجية لها، وفي ضوء نتائج هذه التفاعلات بعد تحليل العوامل تظهر بدائل متعددة مما يوجب على الإدارة العليا للجامعة وفريق التخطيط الاستراتيجي القيام باختيار البديل المناسب، ووضع إستراتيجية تتطابق وموقف الجامعة اتجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في ما يلي:

1- إستراتيجية هجومية (Offensive Strategy) وتسمى إستراتيجية النمو :

إن اكتشاف مجال القوة الداخلية يشير إلى إن المؤسسة تمثل أفضل المواقف لاستخدام الموارد والإمكانات الداخلية كمصدر لمجالات قوة كبيرة يمكن استثمارها بشكل جيد لإضعاف تأثير القيود

¹- طارق أبو العطا، نفس المرجع، ص 335 .

³ - الجبوري، مرجع سابق، ص 223 .

² - أبو العطا الألفي، مرجع سابق، ص 334.

³- الجبوري، مرجع سابق، ص 226.

والتهديدات البيئية، إضافة إلى امتلاكها فرص متاحة تساندها في الاستثمار، بما يؤهلها لاختيار أو تبني (إستراتيجية هجومية) بهدف تحقيق الريادة والتفوق والنمو في منافسة المؤسسات التعليمية الأجنبية والمحلية، وتعظيم استثمار هذه الفرص المتاحة وتعزيز قوتها وتطويرها، اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما بأن هذا هو نتيجة لقدرة المؤسسة على توظيف مواردها الداخلية القوية، ولاستثمار الفرص المتاحة المحيطة بالمؤسسة¹.

2- إستراتيجية التحول (Transform Strategy) : المؤسسة تتوفر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من مجالات ضعف قد تمنعها أو تحد من استثمار تلك الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب، وينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة الجامعية القيام باتخاذ (إستراتيجية التحول) لتقليل أو الحد مما تعانيه المؤسسة من مجالات ضعف داخلية، سواء أكانت في مستوى أداء الموارد البشرية أم نظم المعلومات وأنظمة الرقابة أو الأنشطة المالية، لتتمكن من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، إن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة مجالات الضعف، لأن بإمكانها السيطرة على العوامل الداخلية لو تمت مراجعة كل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة ودراستها وتحليلها من قبل الإدارة العليا وفريق التخطيط الاستراتيجي، واشتراك المعنيين في هذا المجال لمعالجة حالات الضعف وتجاوزها أو على الأقل الحد منها².

3- إستراتيجية التنويع (Diversification Strategy) : إن تفاعل مجالات القوة الداخلية للمؤسسة والتهديدات الخارجية المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعزيز مجالات القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة المحيطة بها، وتعني استراتيجيه التنويع في مجال التعليمي تطوير برامج أكاديمية أو أقسام علمية وإدارية تتسم بالنفرد في توجهات التسويق التعليمي أو تقديم خدمات أو منتجات تعليمية متميزة، فعندما ترتكز المؤسسة التعليمية على جوانب القوة التي تتميز بها والسيطرة أو الحد من أثار التهديدات المحتملة، تستطيع أن تقدم مداخل جديدة وجذابة لبرامج أكاديمية معينة تمثل زيادة في تطور مؤسسة تعليمية ما ببرنامج له

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 223 .

² - نفس المرجع الآنف الذكر، ص 224.

خصوصية مميزة في سوق العمل، ومن خلال هذه البرامج تستطيع المؤسسة تخطي المؤسسات التعليمية المنافسة بدرجة كبيرة¹

4- إستراتيجية انكماشية (Retrenchment Strategy) وتسمى الإستراتيجية

الدفاعية عندما تواجه المؤسسة التعليمية تهديدات بيئية خارجية محتملة، وفي نفس الوقت تتسم مواردها وأنشطتها بالضعف، وفي مثل هذه الحالة تتجه المؤسسة إلى اختيار أو تبني إستراتيجية دفاعية للتقليل من اثر التهديدات والمخاطر الخارجية ومعالجة نوعية في مجالات الضعف الداخلية، وهذا يعني تأخر المؤسسة التعليمية فتصبح سمعتها العلمية والأكاديمية متدنية في سوق العمل، وكذلك أمام مستوى المؤسسات التعليمية المنافسة لها سواء كانت أجنبية أم أهلية (خاصة)¹.

خاتمة:

من خلال ما تطرقنا له في هذه الورقة البحثية ومحاولتنا معرفة المقصود ببيئة المنظمة وبيئة الجامعة وأهمية التحليل البيئي الخاص بها، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أم الخارجية للجامعة باستخدام منهج التحليل الرباعي أو ما يعرف بمصفوفة SWOT حيث أظهرت هذه المصفوفة نجاعتها في عملية التحليل البيئي، بصفة تسمح بالوقوف على فهم وضع الجامعة، سواء من حيث نقاط القوة والضعف، أو بالنسبة للتهديدات والفرص المحتملة، ويمكن للجامعة من خلال هذه العملية تحديد موقعها، وبالتالي معرفة وضعيتها اتجاه البيئة التي تعيش فيها، بمعنى هل الجامعة تعيش حالة من القوة والتميز، أو حالة من الضعف والأزمات التي تهدد استقرارها ومستقبلها، وبالتالي من خلال عملية التحليل البيئي تستطيع الجامعة أن تبني إستراتيجية تساعد على التأقلم مع محيطها الداخلي والخارجي، بما يحقق أهدافها القريبة والبعيدة وحتى الأهداف الإستراتيجية من خلال تحقيق التميز والريادة.

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر، نفس الصفحة.

¹ - نفس المرجع الآنف الذكر، ص225.